Niveau(x) d'enseignement : 7 Numéro EDUQ : 9170588
Centre d'intérêt : 120

Fédération des cégeps.

Mémoire de la Fédération des cégeps au Conseil des collèges sur les priorités de développement de l'enseignement collégial vers l'an 2000 / Fédération des cégeps. -- Montréal : La Fédération, [1991?].
36 p. ; 28 cm. -- (Positions et avis / Fédération des cégeps ; 4)

Code : PA-04-91.

ISBN 2-89100-076-5

Descripteur(s) : Objectifs d'éducation * Rôle du collège * Tendances * Avenir * Collégial (Ordre d'enseignement)

Ce mémoire se veut une réflexion sur les orientations à prendre quant au développement de l'enseignement collégial pour les années à venir. Dans la première partie du mémoire, la Fédération souligne sept aspects du contexte actuel, appelés "tendances lourdes", qui semblent devoir marquer durablement l'enseignement collégial. Ces aspects sont : 1. l'éducation considérée comme un investissement collectif prioritaire; 2. la multiplication des moyens de communication; 3. la mondialisation de l'environnement; 4. les modifications du marché du travail; 5. la diversification des clientèles; 6. la présence d'un néo-libéralisme; 7. la nécessité de rendre des comptes ("accountability"). Compte tenu de ces tendances, on indique, dans la seconde partie, les principales orientations que l'enseignement collégial devra prendre. Les orientations proposées concernent les cinq champs d'activités suivants : la mission des cégeps, les programmes d'enseignement du collégial, les ressources humaines des cégeps, le financement du réseau collégial et l'évaluation des activités des cégeps.

Type de document :

POSITIONS ET AVIS

FEDERATION DES CEGEPS

CENTRE DE DOCUMENTATION COLLÉGIALE
1111, rue Lapierre
LASALLE (Québec)
H8N 2J4

71703 38

MÉMOIRE
DE LA FÉDÉRATION DES CÉGEPS
AU CONSEIL DES COLLÈGES
SUR

LES PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL
VERS L'AN 2000

Fédération des cégeps

Données de catalogage avant publication (Canada)

Fédération des cégeps

Mémoire de la Fédération des cégeps au Conseil des collèges sur les priorités de développement de l'enseignement collégial Vers l'an 2000
(Positions et avis ; 4)
ISBN 2-89100-076-5

1. Enseignement collégial. I. Québec (Province). Conseil des collèges. II. Titre. III. Collection: Fédération des cégeps. Positions et avis ; PA-04.

LA418.Q8F42 1991 378.1'543'09714 C91-096203-0

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
1er trimestre 1991
ISBN : 2-89100-076-5
PA-04-91

Service des communications et de la documentation
Fédération des cégeps
500, boulevard Crémazie Est
Montréal (Québec)
H2P 1E7
Téléphone : (514) 381-8631
Télécopieur : (514) 381-2263

Les termes génériques masculins désignent à la fois le féminin et le masculin; leur utilisation vise uniquement à alléger le texte.

Table des matières

PRÉSENTATION DU MÉMOIRE 7

1. LE CONTEXTE DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL 9
   1.1 L'éducation considérée comme un investissement collectif prioritaire 11
   1.2 La multiplication des moyens de communication 12
   1.3 La mondialisation de l'environnement 12
   1.4 Les modifications du marché du travail 13
   1.5 La diversification des clientèles 14
   1.6 La présence d'un néo-libéralisme 15
   1.7 La nécessité de rendre des comptes 16

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE 16

2. LES PRINCIPALES ORIENTATIONS 19
   2.1 La mission des cégeps 21
   2.2 Les programmes d'enseignement du collégial 23
      2.2.1 L'approche-programme et ses implications 24
      2.2.2 L'élaboration des programmes 25
      2.2.3 L'environnement éducatif à promouvoir 26
   2.3 Les ressources humaines des cégeps 28
   2.4 Le financement du réseau collégial 29
   2.5 L'évaluation des activités des cégeps 31

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE 33

PLUTÔT QU'UNE CONCLUSION GÉNÉRALE 37

PRÉSENTATION

PRÉSENTATION DU MÉMOIRE

La Fédération des cégeps est heureuse que le Conseil des collèges ait pris l'initiative de faire une consultation sur les priorités de développement de l'enseignement collégial *Vers l'an 2000*. C'est une excellente occasion pour les différents partenaires du réseau collégial, individus et organismes, de faire valoir et de partager leurs vues sur l'avenir de l'enseignement collégial.

La Fédération accepte d'autant plus volontiers de participer à cette consultation que le Conseil propose de l'effectuer par une «approche prospective» tournée vers le cheminement du réseau collégial plutôt que vers un «futur» à décrire. Le Conseil des collèges nous invite ainsi à penser à demain, qui est le premier pas vers l'an 2000.

Certes, l'avenir est déjà un peu actuel, compris de façon inchoative dans le présent. On peut en déceler une bonne partie dans ce qu'on appelle «les tendances lourdes». Mais l'avenir est aussi fait de hasards et d'événements dus à la volonté des personnes. Ces trois ingrédients — tendances lourdes, hasards, volonté humaine — sont ensemble porteurs de l'avenir. Cela, il ne faut jamais l'oublier. Ne rapporte-t-on pas que, vers la fin des années 70, personne n'avait prévu la vogue que l'ordinateur personnel allait avoir et les effets importants que cette nouvelle technologie allait entraîner sur une multitude de travailleurs et d'étudiants? Cela invite à la prudence quand on fait de la prospective, exercice par ailleurs indispensable.

Voilà pourquoi le mémoire que nous présentons est davantage tourné vers la réflexion que vers l'action, indiquant des orientations à prendre plutôt que des actions particulières à réaliser.

Le mémoire se divise en deux parties :

- une première partie où nous soulignons certains aspects du contexte actuel, que nous appellerons «tendances lourdes» et qui nous semblent devoir marquer durablement l'enseignement collégial. Ces tendances lourdes avec lesquelles nous devrons compter constituent les principaux défis de l'avenir pour tous les responsables de la formation collégiale à quelque niveau qu'ils se situent et quelles que soient leurs fonctions. Ce sont des défis que nous ne pourrons relever qu'ensemble;

- une seconde partie où nous indiquons les principales orientations que nous devrions prendre ensemble, dès demain, pour relever ces défis dans le contexte social, culturel et économique qui conditionnera l'évolution du réseau collégial au cours des dix prochaines années.

1. LE CONTEXTE DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL

1. LE CONTEXTE DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL

Dans cette première partie, nous attirons l'attention sur sept aspects du contexte actuel de la société québécoise, aspects de notre réalité que nous estimons importants à cause des interactions nombreuses et significatives qu'ils peuvent avoir avec l'enseignement en général et, particulièrement, avec l'enseignement collégial. Faut-il ajouter qu'en choisissant ces sept «tendances lourdes», plutôt que d'autres aspects de notre contexte, nous n'indiquons pas nos préférences : nous ne faisons que lire notre société telle que nous la voyons aujourd'hui et demain, non telle que nous souhaiterions qu'elle soit ou qu'elle devienne. Cela ne nous empêche pas, d'ailleurs, de travailler avec d'autres à l'améliorer. Selon nous, toute la crédibilité de notre démarche prospective tient en ceci que nous partons du concret d'aujourd'hui, avec ses points positifs et ses points négatifs, avec ce qu'il offre de favorable à l'enseignement collégial certes, mais également avec ce qu'il renferme d'obstacles à son égard.

1.1 L'éducation considérée comme un investissement collectif prioritaire

Sans cesser d'être un bénéfice personnel essentiel, l'éducation est de plus en plus perçue comme un investissement collectif majeur sur tous les plans, particulièrement sur les plans social, culturel et économique. Sans doute, l'éducation a toujours eu ce double bénéfice, pour la personne et pour la société, mais à un degré moindre qu'aujourd'hui, sur le plan économique notamment. Surtout, nous n'avions pas une perception aussi nette et aussi précise de ce bénéfice collectif qu'est l'éducation. Autrefois, on avait l'impression de former, par l'éducation, une élite qui allait diriger la société; aujourd'hui, sans que cela cesse d'être vrai, l'éducation est perçue comme un investissement que la société fait en elle-même pour elle-même.

En fait, l'éducation est le seul facteur indispensable et irremplaçable dont dépende la richesse économique d'une société, richesse qui l'autorise ensuite à se doter des services sociaux et culturels nécessaires au bien-être de ses citoyens. En effet, quatre éléments principaux sont à la base d'une économie moderne : le capital, la technologie, la matière première et les ressources humaines. Il faut un capital suffisant, une technologie de pointe, une matière première disponible et une main-d'oeuvre qualifiée. Si les trois premiers éléments sont facilement mobiles d'un pays à un autre, le quatrième l'est beaucoup moins, même si l'immigration est un phénomène contemporain de grande importance. Chaque société qui veut s'assurer le meilleur avenir possible doit donc donner une formation de qualité à ses ressources humaines. Car, dans la meilleure des hypothèses, l'immigration ne peut fournir que des ressources d'appoint, au demeurant fort précieuses. Pensons à l'exemple du Japon. Pensons également à l'exemple inverse de plusieurs pays du tiers monde.

C'est pourquoi «la matière grise» est désormais reconnue comme la principale «ressource naturelle» d'une société et sa mise en valeur, la plus impérative des obligations pour être sur la liste des sociétés gagnantes au début du troisième millénaire. C'est pourquoi, également, la gestion des ressources humaines prend une part de plus en plus importante dans la gestion d'ensemble des diverses organisations, quels que soient par ailleurs les objectifs particuliers que ces dernières poursuivent.

Cette première tendance lourde que nous retenons présente, en soi, un net avantage pour le monde de l'éducation, encore que nous en retrouvions davantage l'écho dans les discours que dans les actes des principaux responsables du développement de notre société. Mais cette tendance, qui crée par ailleurs un certain nombre d'obligations au monde de l'édu-cation, n'est pas la seule, et certaines des autres que nous soulignerons plus loin pourront en partie expliquer cet écart entre les actes et les discours. Mais, pour l'instant, retenons que cette tendance existe. Une société qui étudie est une société qui se développe. Le défi qui est le nôtre est de montrer que la réalité va au-delà de la perception et qu'une société n'a d'avenir véritable que si ses membres sont massivement équipés d'une formation capable de rendre chacun actif dans la société.

1.2 La multiplication des moyens de communication

L'évolution technologique du dernier quart de siècle et son accélération ces dernières années dans le domaine des moyens de communication ont mis à la portée de tous de nouvelles façons d'apprendre, d'être et de communiquer. C'était hier la télévision unidirectionnelle, c'est maintenant la télécommunication, la vidéocassette interactive, la fibre optique, l'ordinateur personnel. L'école n'a plus alors l'importance qu'elle avait en pratique autrefois comme lieu d'acquisition des connaissances. À présent, elle est en quelque sorte en concurrence avec ces nouvelles sources de connaissance et elle doit, en toute logique, se situer autrement qu'autrefois dans la société.

En outre, l'école ne peut plus, comme on le voulait autrefois, tenter d'assurer ce qu'on appelait une «formation complète», voire une «formation intégrale», même si elle peut apporter une contribution spécifique à cette formation.

Elle doit donc elle-même être bien consciente de son nouveau rôle et de sa nouvelle identité; c'est la condition première pour qu'elle fasse bien le travail qu'elle a à faire. Mais sur ce point précis, les attentes de la société ne sont pas claires. Il semble parfois qu'on attende encore tout ou trop de l'école d'aujourd'hui.

Cette deuxième tendance lourde pose le défi du rôle particulier de l'école dans notre société, du cégep dans le cas qui nous concerne aujourd'hui. On peut désormais, plus qu'hier, apprendre ailleurs qu'à l'école. Pour conserver, malgré la concurrence des autres lieux d'apprentissage, un rôle prépondérant, l'école devra être davantage qu'un lieu d'apprentissage : elle devra être un centre de formation. Pour cela, elle doit se centrer sur l'essentiel, sur ce que tous les médias ne peuvent pas assurer : l'intégration des diverses connaissances en un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de «savoir être». Ce qui n'est pas facile à assurer dans une société ouverte, pour ne pas dire permissive, comme l'est actuellement la société québécoise. Comment pouvons-nous garantir dans l'école la rigueur et l'exigence, ces compagnes obligées d'une formation véritable? Défi s'il en est un! Et, en outre, l'école d'aujourd'hui doit obligatoirement être en interaction avec les nouveaux moyens de communication et les intégrer dans ses pratiques pédagogiques, moyens qui ont et surtout qui auront beaucoup d'impact sur la façon d'enseigner et d'apprendre, à moins que ce ne soit sur la façon d'apprendre et d'enseigner...

1.3 La mondialisation de l'environnement

Nous sommes les citoyens d'un village global qu'on appelle la Terre. C'est même devenu un truisme que de le souligner. Nous sommes de plus en plus ailleurs et l'ailleurs est de plus en plus présent chez nous. La mondialisation de l'environnement est un fait majeur aux conséquences incalculables sur tous les plans, principalement sur les plans économique et socioculturel et, par voie de conséquence, sur l'éducation elle-même.

Nous sommes à l'ère du libre-échange et de la mondialisation du marché économique où de plus en plus joueront les lois de la libre concurrence. Dans un tel contexte, compte tenu de ses ressources relativement limitées, le Québec devra obligatoirement se spécialiser dans tel ou tel secteur de l'activité économique. Et s'il veut faire partie des sociétés gagnantes du XXI^{e} siècle, il devra se spécialiser dans des secteurs de technologie avancée, là où précisément se situent plusieurs programmes technologiques de l'enseignement collégial. Pour être gagnant dans ce nouveau contexte économique, il faudra faire autrement, mieux et plus rapidement que les autres : voilà désormais les trois conditions du succès en économie. On peut déjà entrevoir le défi que pose cet aspect économique de la mondialisation de l'environnement.

La mondialisation de l'environnement a aussi des conséquences sur les plans social et culturel. En effet, nous sommes à l'heure du pluralisme social et culturel : à cause de l'immigration, certes,

mais surtout à cause de tous les moyens de communication dont nous venons de parler qui, par leur omniprésence et leur diversité, nous mettent en contact quotidien avec ce qui se passe partout. Non seulement l'école doit être ouverte sur le monde, mais les nations du monde elles-mêmes sont déjà présentes dans nos écoles, et le seront de plus en plus. Comment alors éduquer dans le respect de l'autre culture? Comment concilier la pluralité et la diversité des valeurs, le respect de l'individu, avec un nécessaire projet institutionnel de formation? Voilà des questions difficiles auxquelles nous devons déjà faire face. Et la difficulté actuelle est bien peu de chose en comparaison avec ce que l'avenir nous réserve sur ce plan. Voilà un autre défi qui n'est pas négligeable, lui non plus.

1.4 Les modifications du marché du travail

Déjà, la mondialisation du marché économique et les exigences de spécialisation qu'elle comporte ont des effets importants sur la nature et la stabilité des postes et des fonctions de travail. Mais c'est l'évolution rapide des sciences et de la technologie, par ailleurs en bonne partie responsable de la mondialisation de l'environnement, qui en est la principale cause. Les découvertes scientifiques sont de plus en plus rapidement converties en réalisations technologiques et les nouvelles technologies sont de plus en plus rapidement appliquées sur le marché du travail. La première conséquence de cette tendance que rien ne semble, pour le moment, devoir arrêter est une hausse générale du niveau de l'emploi, qui exige des connaissances ou des habiletés accrues par rapport au passé. Une formation plus poussée devient nécessaire et on reconnaît facilement qu'un niveau de formation collégial devient dans ce contexte un niveau minimal de formation pour être un citoyen pleinement actif dans la société.

L'évolution technologique spécialise de plus en plus les fonctions de travail, cela est bien connu. Mais, en même temps, elle les rend précaires, soit en les rendant caduques par une nouvelle technologie plus «avancée», soit en les modifiant substantiellement dans leur nature même. On peut penser ici aux effets de l'informatique sur une multitude de fonctions de travail.

Quand nous parlons de l'évolution technologique, nous avons à l'esprit autant les techniques dites «humaines» que les techniques physiques ou biologiques, et les fonctions de travail autant dans les secteurs des services que dans les secteurs industriel ou commercial. Aucun secteur du marché du travail n'échappe aux conséquences de l'évolution technologique.

S'il en est ainsi des fonctions de travail, il va de soi que les professions auxquelles conduisent nos divers programmes d'enseignement sont de moins en moins stables et permanentes. Il nous faut donc concevoir un modèle de formation susceptible de permettre à nos diplômés d'intégrer cette dimension nouvelle qui leur permettra d'évoluer sur le plan professionnel au rythme même de l'évolution des technologies et des fonctions de travail.

Ceci amène la question, qui ne sera jamais définitivement résolue — pour cause d'évolution indéfinie —, de l'équilibre à maintenir dans les programmes entre les cours de base qui permettent l'intégration des changements, et les cours de spécialisation (ou de concentration) qui rendent les diplômés productifs sur le marché du travail ou aptes intellectuellement à entreprendre des études universitaires. D'où l'importance accrue que l'on doit accorder à l'élaboration des programmes.

Mais au-delà, la question que pose cette évolution des fonctions de travail est la suivante : comment rendre le futur diplômé capable d'intégrer ces changements lui-même durant toute sa vie professionnelle? Car s'il existe des savoirs ou des habiletés transférables, de fonctions de travail dépassées à des fonctions de travail renouvelées, il faut, pour que cela se fasse, que la personne soit capable de les transférer elle-même. Sinon... Cette question, elle se pose lorsqu'on parle au Québec de la formation fondamentale qui, pour le collégial, est présentée dans l'édition commentée du Règlement sur le régime pédagogique du collégial comme «le principe intégrateur des

composantes des programmes d'études». C'est un rôle capital que l'on fait jouer ainsi à la formation fondamentale.

1.5 La diversification des clientèles

Les quatre premières tendances lourdes dont nous venons de parler, sans être les seuls facteurs en cause, ont une influence directe sur la clientèle des cégeps dont elles entraînent la diversification. C'est la cinquième tendance lourde que nous avons retenue. Perçue comme un investissement collectif — c'est la première tendance —, l'éducation est désormais perçue comme un besoin, non seulement par les individus mais aussi par les diverses organisations de notre société. Ensuite, l'information et les connaissances venant de multiples sources autres que l'école, les individus ont des besoins de formation fort diversifiés, qui doivent être mesurés pour chacun. Puis, la mondialisation de l'environnement permet de recevoir au cégep des clientèles dont les comportements culturels sont des plus divers. Enfin, les modifications du marché du travail rendent définitivement caduque cette notion qu'on est étudiant durant une période particulière de sa vie — la jeunesse —, qu'il y a un temps pour étudier et un temps, plus long, pour travailler et exploiter les acquis permanents de l'école.

Ces quatre premières tendances lourdes conduisent ainsi à cette donnée du contexte social qui est de plus en plus importante et qui modifie le profil traditionnel de la clientèle des cégeps. Cette clientèle est maintenant diversifiée :

- Il y a les étudiants jeunes qui accèdent pour une première fois à l'enseignement collégial; certains d'entre eux ont comme unique fonction d'étudier, les autres, en nombre grandissant, occupent d'autres fonctions, en particulier sur le marché du travail.

- À côté de ces étudiants réguliers en processus continu de formation, il y en a d'autres, du même âge, qui sont en processus discontinu de formation et qui font alterner les périodes d'études et les périodes consacrées à d'autres activités comme le travail, les voyages, voire des séjours écourtés à l'université.

- Il y a des étudiants adultes qui viennent au cégep pour une formation créditée ou non créditée. Ceux qui cherchent une formation créditée, tantôt à temps plein, tantôt à temps partiel, sont pour les uns en formation collégiale initiale, pour les autres en formation collégiale continue, et dans ce dernier cas, pour une énième fois.

- Il y a les «individus étudiants», comme toujours, mais il y a de plus ce qu'on peut appeler des «collectifs d'étudiants» qui, dans le cadre de la formation sur mesure, sont formés pour répondre à des besoins communs de formation de certaines catégories de travailleurs dans diverses organisations, entreprises ou services.

- Il y a enfin le fait que la clientèle féminine a dépassé, en pourcentage, la clientèle masculine. Les femmes obtiennent de meilleurs résultats, montrent plus de persévérance dans les études et sont plus nombreuses à décrocher le diplôme d'études collégiales. Il faut aussi prendre en considération le nombre de familles monoparentales dont la femme assume seule la responsabilité. Notons enfin que de plus en plus de femmes reprennent leurs études après un certain nombre d'années consacrées aux charges domestiques ou un premier séjour en milieu de travail.

Cette diversité des clientèles a des conséquences sur nos services et sur nos programmes de formation. Et quand cette diversité se conjugue avec les différences reliées aux origines ethnique, culturelle, économique et à l'orientation professionnelle incertaine d'un bon nombre d'étudiants, on n'est pas loin de ce qu'on pourrait appeler «une clientèle éclatée». Le premier défi est alors

d'agréger cette clientèle en des ensembles relativement homogènes tout en respectant les différences individuelles. Mais cette clientèle hautement diversifiée pose surtout le défi suivant : celui d'assurer, en tenant compte des besoins spécifiques de chacun, une formation de niveau collégial de qualité équivalente pour tous.

1.6 La présence d'un néo-libéralisme

Quelle que soit l'évaluation que chacun d'entre nous peut faire du libéralisme, une évidence s'impose : d'ici l'an 2000, nous aurons dans notre paysage une forme de néo-libéralisme plus ou moins avouée, plus que moins faut-il préciser, qui marquera sensiblement la décennie qui nous sépare du XXIe siècle. Et ce n'est pas le fait d'avoir de très fortes réticences à l'égard de ce néo-libéralisme qui empêchera celui-ci d'exister et d'exercer son influence. Nous ne pouvons pas ne pas en tenir compte.

Cette forme de néo-libéralisme s'exprime déjà de plusieurs façons : on insiste, par exemple, sur la légitimité limitée de l'État de mettre sur pied des programmes sociaux universels et gratuits, sans tenir compte des revenus de ceux qui en profitent; il y a ce doute maintes fois exprimé, notamment en éducation, sur l'efficience de programmes dont la gratuité est sans restriction dans le temps; il y a aussi cette conviction de plus en plus partagée des limites de la capacité financière d'un État, surtout lorsqu'il s'agit d'un État aux dimensions modestes comme le Québec. Bref, l'État providence est remis en question et avec lui certains attributs de ses programmes.

Si l'on pouvait encore douter de la présence d'une forme de néo-libéralisme, pensons à l'aura dont bénéficient les entrepreneurs et les hommes d'affaires dans notre société, et au leadership qu'ils exercent. C'est la règle de la concurrence plutôt que celle des plans. La déroute concomitante, profonde, généralisée et sans doute définitive du modèle marxiste-léniniste en Occident ne peut qu'accentuer cette tendance.

Constatons-le : l'État a une nette tendance, au Québec, à se désengager progressivement du financement de divers programmes sociaux. Cela peut prendre différentes formes : élimination de certains programmes gouvernementaux, gel du développement des services, réduction de subventions, support à un secteur privé concurrentiel.

Nous constatons ce désengagement depuis une dizaine d'années dans l'enseignement collégial. De tous les ordres d'enseignement, le collégial est celui qui est le plus dépendant, dans sa mission même, du financement par l'État puisqu'il n'a accès ni aux taxes ni aux frais de scolarité. Dans une telle situation, tout mouvement de l'État vers une forme ou une autre de désengagement financier rend précaire la réalisation de la mission des cégeps.

C'est pourquoi nous évaluons que, pour le réseau collégial, le néo-libéralisme est une tendance lourde du contexte québécois actuel et qu'il constitue, à ce titre, un défi important à relever, surtout lorsqu'on l'aborde dans toutes ses dimensions. Car si le néo-libéralisme entraîne une certaine forme de désengagement de l'État face au financement de l'enseignement collégial — ce dont nous prenons acte —, il doit s'accompagner également, cohérence oblige, d'une forme de décentralisation administrative dans la gestion des activités reliées à ses divers programmes — ce dont l'État doit prendre acte en faveur de ses partenaires.

1.7 La nécessité de rendre des comptes

La nécessité de rendre des comptes, c'est *l'accountability*. Jusqu'ici — ou presque — les établissements publics financés par l'État ne rendaient de comptes qu'à l'État, comme les entreprises privées ne rendaient de comptes qu'à leurs actionnaires. Mais on prend de plus en plus conscience qu'il faut également rendre des comptes aux clientèles et aux citoyens pour lesquels ces

établissements existent et sur lesquels ils appuient leur légitimité. Cela est encore plus sensible pour les établissements d'éducation à cause du lien étroit qui existe entre l'éducation et le développement collectif, comme nous l'avons déjà souligné. Il faut rendre des comptes non seulement sur le plan financier mais aussi de plus en plus sur la pertinence des services offerts et sur la qualité du travail effectué. Les établissements publics doivent désormais non seulement être convaincus eux-mêmes de la qualité de leurs activités, ce qui est la moindre des choses, mais ils doivent aussi pouvoir en rendre compte à leurs clientèles, à la société, à l'État.

Le réseau collégial, il est vrai, n'a pas eu naturellement ce réflexe de rendre des comptes, même si les cégeps se sont intéressés, dès leur création, à des questions comme l'évaluation institutionnelle, comme en font foi des études du C.A.D.R.E. commanditées par la Fédération. Le réseau collégial a beaucoup d'obstacles à franchir, au niveau de ses structures, de ses programmes, de sa mentalité et de ses manières d'agir, pour s'acquitter convenablement de ce devoir. C'est là un défi qu'il lui faut relever.

Mais ce défi prendra toutes ses dimensions et acquerra sa réelle valeur quand nous ferons de cette obligation de rendre des comptes, qui revient à témoigner de la qualité des activités du réseau collégial, un outil et un moyen pour favoriser cette qualité.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Nous ne pouvons terminer cette première partie sans dégager les trois conclusions auxquelles nous conduisen les tendances lourdes que nous avons retenues.

La première est la nécessité de maintenir l'accès le plus large, le plus diversifié et le plus permanent possible à une éducation de plus en plus poussée, où le niveau collégial devient un minimum pour être un citoyen pleinement actif dans la société. En effet, la nécessité d'avoir des connaissances accrues pour exercer des fonctions de travail, de même que le sentiment très vif que l'éducation est un investissement collectif, imposent cette première conclusion. La deuxième est celle d'un besoin de formation de grande qualité. Cette grande qualité s'impose à cause de la sophistification de plus en plus grande des emplois, des exigences entraînées par une concurrence accrue, et du rôle intégrateur que la formation doit jouer à l'égard des différentes connaissances. De cette qualité, le réseau collégial doit rendre compte. Enfin, une accessibilité généralisée et permanente aux études collégiales, une qualité encore accrue de la formation et les conséquences inévitables des évolutions technologiques rapides conduisent à la troisième conclusion : un coût de l'éducation qui ira grandissant, et que l'État ne pourra vraisemblablement plus assumer seul, à moins qu'il fasse les choix qu'impose une véritable reconnaissance de la priorité de l'éducation dans la société québécoise.

Chaque Québécois qui en a les capacités naturelles a le droit d'accéder à des études collégiales dans un contexte d'éducation permanente. Car, nous l'avons déjà noté, la formation collégiale est de plus en plus un niveau minimum de formation. Depuis 25 ans, un effort colossal a été fait par notre société sur ce point et les objectifs d'accès aux études collégiales exprimés dans le rapport Parent, soit 50 p. cent d'une même classe d'âge, ont été atteints. Mais les besoins en formation de cette dernière décennie sont beaucoup plus grands que ceux des années 60. Des efforts sont donc encore à faire, notamment pour personnaliser l'accueil des diverses clientèles.

L'accès à des études collégiales prend toute sa valeur et tout son sens lorsqu'il est doublé d'une formation de qualité. Nous ne nous sommes pas souvent exprimés publiquement sur la qualité de la formation collégiale, même si cette dernière est un objet permanent de réflexion. Les travaux de l'une ou l'autre de nos commissions en témoignent. C'est pourquoi la consultation du Conseil des collèges nous fournit une excellente occasion de réfléchir à la qualité de la formation collégiale et aux orientations que le réseau collégial doit prendre pour favoriser cette qualité. Nous allons donc

axer là-dessus la seconde partie de notre mémoire, sans cesser de reconnaître pour autant, comme nous venons de le souligner, que des efforts restent à faire du côté de l'accessibilité. Mais, si nous souhaitons le meilleur pour le plus grand nombre, nous souhaitons que ceux qui peuvent faire davantage se retrouvent dans des conditions qui leur permettent de se dépasser.

Bien sûr, il faut tenir compte des coûts d'une éducation collégiale de qualité accessible au plus grand nombre. Même si la Fédération a souvent parlé, au cours des dernières années, du coût et du financement adéquat de l'enseignement collégial, nous revenons encore sur ce point. Brièvement cependant, pour indiquer que le financement doit suivre la qualité et l'accessibilité et non l'inverse et que, comme société, nous serions injustes envers les jeunes générations de faire autrement, de restreindre l'accessibilité et de réduire la qualité à cause d'un financement inadéquat. Nous devons à la société québécoise future de ne pas nous résoudre à une telle perspective.

Mais qu'est-ce que peut être une formation collégiale de qualité?

2. LES PRINCIPALES ORIENTATIONS

2. LES PRINCIPALES ORIENTATIONS

Nous voulons mettre l'accent sur la qualité de la formation, venons-nous de dire en concluant la première partie de ce mémoire. Nous ne saurions trop insister : les exigences intrinsèques des sciences et des techniques, leur évolution rapide et les diverses mutations culturelles auxquelles les jeunes générations font face, conjuguées aux exigences de rendement et de hauts standards que pose la compétition internationale, tout cela invite les responsables de la formation à concentrer leurs efforts pour favoriser la qualité de la formation.

C'est dans cette perspective générale que nous présentons quelques-unes des orientations que l'enseignement collégial devra prendre, compte tenu des tendances lourdes qui marquent déjà le contexte dans lequel il devra évoluer, **VERS L'AN 2000**. Elles illustrent ce que nous entendons par «qualité de la formation». Cependant, il nous faut dire dès maintenant que nous ne restreignons pas la qualité de la formation à la performance individuelle des étudiants confrontés à des standards exigeants mais que nous y incluons également les éléments suivants : l'adéquation entre les programmes, le marché du travail et l'ensemble des besoins sociaux; l'efficience générale du système, c'est-à-dire son taux de réussite; l'intégration harmonieuse des divers cours théoriques et pratiques en un tout cohérent; le développement de savoirs, de savoir-faire, de «savoir être» intellectuels et professionnels, en harmonie avec l'ensemble de la personne; la mise en place de services spécialisés pour soutenir et mieux intégrer les différentes clientèles. Tout cela constitue, selon nous, la qualité de la formation.

Les orientations que nous proposons concernent cinq champs différents d'activités et sont présentées sous cinq chapitres différents : la mission des cégeps, les programmes d'enseignement du collégial, les ressources humaines des cégeps, le financement du réseau collégial et l'évaluation des activités des cégeps.

2.1 La mission des cégeps

Forts d'une expérience acquise sur le terrain au fil des ans, tenant compte de certaines mesures prises depuis le temps, comme la création des centres spécialisés, davantage au fait des possibilités que la Loi des collèges leur permet, les cégeps ont fait preuve d'une rare capacité d'adaptation devant les exigences mouvantes de la société québécoise.

Ce faisant, le réseau collégial a été amené à préciser sa mission de départ. Beaucoup de choses ont été faites, d'autres restent à faire : adapter encore davantage la mission à la conjoncture, préciser le rôle spécifique des cégeps par rapport aux autres sources de connaissances et aux autres services que la société québécoise a mis sur pied. Et c'est aux cégeps eux-mêmes qu'il appartient principalement de faire ce travail.

À la lecture que nous faisons de la réalité du réseau collégial public et des besoins anticipés du contexte social pour les prochaines années, nous estimons que ce travail de précision du rôle que chaque cégep doit remplir dans son milieu propre pourrait avec avantage suivre les orientations suivantes.

La mission des cégeps dans la société québécoise est, de façon générale, une mission de formation. Elle se déploie en trois volets distincts, d'importance inégale : un volet principal, la formation proprement dite, et deux volets complémentaires, la recherche et les services à la collectivité.

- **La formation proprement dite** doit de plus en plus s'orienter, non seulement vers la formation intellectuelle et professionnelle, mais aussi vers la formation globale de la personne. L'ensemble des services fournis par l'organisation que constitue chaque cégep doit donc être conçu directement ou indirectement en fonction de ces objectifs. Ces

services doivent être diversifiés et adaptés à de multiples clientèles. C'est une condition de départ pour un minimum de qualité. Une telle précision s'impose d'autant plus que la clientèle des cégeps, les moyens de communication et d'information, et les lieux de formation sont de plus en plus diversifiés.

Pour tenir compte de ces réalités relativement nouvelles que sont la spécialisation croissante et la mobilité accrue des fonctions de travail, **les cégeps doivent assurer cette mission de formation dans un contexte de formation permanente** qui tienne compte des exigences du marché du travail. Les cégeps assurent donc une formation collégiale initiale à tous ceux qui, jeunes ou adultes, accèdent aux études collégiales pour une première fois, et une formation collégiale continue à ceux qui reprennent leurs études collégiales pour se recycler, se perfectionner ou mettre à jour leurs compétences. Dans ce dernier type de formation, il faut distinguer celle qui est destinée à des invididus et celle qui est destinée aux organisations qui commandent de la formation, généralement sur mesure, pour leur personnel, en fonction de leurs besoins spécifiques.

Cette formation doit être le but général de chacun des programmes de l'enseignement collégial, au secteur technique comme au secteur préuniversitaire. Pour assurer une certaine permanence à la formation professionnelle et pour développer l'autonomie intellectuelle à travers les multiples cultures et idéologies auxquelles le diplômé du collégial devra faire face, on parle dans le réseau collégial de **«formation fondamentale»**. **Cette dernière expression a grandement besoin d'être précisée compte tenu de son rôle intégrateur tel qu'il est formulé dans le Règlement sur le régime pédagogique du collégial.** Nous pensons que chaque cégep doit travailler en priorité à concrétiser cette expression.

Voilà les principales orientations que devra prendre le réseau collégial pour préciser la façon dont il entend réaliser, ces prochaines années, ce premier — et le plus important — volet de la mission des cégeps : la formation proprement dite.

- **La recherche** constitue un des deux volets complémentaires de la mission des cégeps. C'est d'abord et avant tout pour répondre aux besoins de formation de niveau collégial que, peu à peu, se sont développées des activités de recherche pédagogique dans un nombre croissant de collèges. Source d'oxygénation, la recherche pédagogique est une des principales voies dans lesquelles les collèges pourront s'engager pour se ressourcer, s'ajuster et se donner de nouvelles stratégies éducatives.

  Le «contrat social scientifique» dans lequel s'engagera le Québec au cours des prochaines années devra reconnaître l'apport des cégeps au développement de son «système de la science». Dans un contexte d'excellence, la qualité de la recherche scientifique et technologique occupera une place essentielle. Le rôle de la recherche au collégial sera d'autant plus reconnu qu'elle contribuera au développement scientifique et technologique du Québec et qu'elle aura la capacité de produire des retombées économiques. Le créneau de la recherche technologique se révélera vraiment celui des cégeps. Il faudra l'affirmer, le soutenir davantage et l'accroître.

  De plus, depuis une dizaine d'années, des centres spécialisés ont été mis sur pied; on en compte quinze aujourd'hui. Ces centres, rappelons-le, ont comme fonctions : l'information, l'animation, la recherche, l'aide et le transfert technologique aux entreprises. Les centres spécialisés sont partie intégrante des cégeps auxquels ils sont rattachés et le soutien technologique qu'ils apportent aux entreprises est compris dans la mission même de ces cégeps.

D'autres cégeps, qui n'ont pas de centres spécialisés, sont déjà largement engagés dans cette voie de soutien technologique. Nous pensons que cette manière d'agir se généralise; mais il faut évidemment tenir compte des ressources dont dispose chaque établissement, des autres ressources éducatives du milieu et des besoins technologiques des industries. C'est une orientation grandement souhaitée par tous ceux — et ils sont de plus en plus nombreux — qui perçoivent le lien entre formation et développement collectif et économique. C'est une orientation qui s'impose, osons-nous dire, pour les mêmes raisons que celles qui imposent la recherche pédagogique : assurer la qualité de l'enseignement technique que favorisent à coup sûr les différentes activités entraînées par la recherche technologique.

Même si les chercheurs du collégial n'occupent pas une place prédominante en recherche libre et disciplinaire, il faudra continuer de les soutenir et les encourager à persévérer dans leur carrière. Les collèges disposent d'un potentiel intéressant de chercheurs. Il sera primordial de mieux les appuyer par une plus grande ouverture aux programmes de subventions, par l'assouplissement des règles d'accès et des conditions de dégagement.

Enfin, la recherche au collégial y gagnera en stabilité si, dans le cadre de la Loi des collèges, elle est reconnue comme partie intégrante de la mission des collèges.

- Le deuxième volet complémentaire de la mission des cégeps donne lieu à des activités que l'on regroupe sous l'appellation de **services à la collectivité**. Dès leur création, ayant d'instinct la volonté de contribuer au développement social et économique de leur région et de répondre aux besoins de formation du milieu auquel ils appartiennent, les cégeps ont mis sur pied diverses activités, qu'il s'agisse d'organiser des carrefours ou des colloques, d'animer des groupes d'étude, de présenter des mémoires, de fournir leur expertise à une association professionnelle ou de donner une consultation à une P.M.E. Ces services peuvent varier d'un cégep à un autre, selon qu'ils sont situés dans un grand centre ou en région, à proximité d'autres organismes ou d'un centre universitaire. Qu'ils soient d'ordre culturel, sportif, scientifique ou économique, les services à la collectivité sont des activités de formation à l'intention d'une organisation, d'un service, d'un groupe d'individus.

Voilà l'ensemble des orientations que devraient prendre les cégeps pour préciser leur mission. Cette démarche de précision s'impose, au nom même de la qualité des activités réalisées par les cégeps. C'est ce qu'un grand nombre d'entre eux ont d'ailleurs très bien compris puisqu'ils se sont dotés, depuis quelques années, de projets de formation qui contiennent les grands paramètres de la culture que chacun d'entre eux entend promouvoir auprès de ses diverses clientèles : d'abord pour permettre à chacun «de se cultiver» et ensuite pour favoriser l'adaptation des diverses clientèles de toute provenance à un même modèle culturel. Selon nous, ces projets représentent l'application au niveau local de la mission générale des cégeps et de ses trois volets, dans le sens où nous venons d'en parler.

2.2 Les programmes d'enseignement du collégial

D'entrée de jeu, nous tenons à préciser que les orientations que nous estimons souhaitables sur ce plan concernent, bien que de façon diverse, tous les programmes : à l'enseignement régulier ou à l'éducation des adultes, menant à un diplôme (D.E.C.), à un certificat (C.E.C.) ou à une attestation (A.E.C.) d'études collégiales, nationaux ou d'établissement.

Les programmes d'enseignement constituent l'axe principal des activités des cégeps et mobilisent la grande partie de leurs ressources humaines. C'est par des programmes, évidemment, que les cégeps pourront remplir le volet principal de leur mission : la formation proprement dite. D'où

l'importance que nous devons y accorder dans un mémoire qui met en perspective la qualité de la formation.

Nous avons regroupé autour de trois axes les orientations que nous proposons : l'approche-programme et ses implications, l'élaboration des programmes, et enfin l'environnement éducatif à promouvoir.

2.2.1 L'approche-programme et ses implications

Nous avons tous à l'esprit la définition précise que donne du programme le Règlement sur le régime pédagogique du collégial : «ensemble intégré de cours conduisant à la réalisation d'objectifs généraux et particuliers de formation».

Tout en convenant qu'il peut exister d'autres types de programmes et qu'il est possible de bien former sans que la conception québécoise du programme collégial soit appliquée, nous sommes convaincus qu'il s'agit là d'une excellente conception : elle répond bien aux besoins permanents de formation comme à toutes sortes de besoins plus spécifiques.

En effet, la pluralité des technologies de communication, la diversité des clientèles, la multiplication des besoins de formation, la diversification des lieux d'apprentissage (entreprise, maison, école), la rapidité et l'imprévisibilité des changements technologiques, sans oublier la présence des cultures diverses, tout cela milite en faveur d'un programme facteur d'intégration, outil d'unification des différents éléments de connaissances et des habiletés recueillis ici et là, au cours de périodes d'apprentissage potentiellement dispersées. Or, tel qu'il est défini, notre programme collégial est un bon instrument d'intégration, ce qui est, à notre avis, la base même de la formation et un inestimable avantage dans le contexte actuel.

De plus, les commentaires sur le Régime pédagogique nous présentent la formation fondamentale comme «le principe intégrateur des composantes des programmes d'études». Non seulement nous avons un ensemble intégré, mais son principe intégrateur est constitué des savoirs, savoir-faire et «savoir être» fondamentaux. Il reste certes à préciser auxquels de ces différents savoirs, aptitudes et attitudes chaque cégep entend donner la place centrale de son projet de formation. Mais le fait que l'intégration se fasse par de tels savoirs est déjà toute une garantie.

Que l'on considère le programme en lui-même ou en fonction du contexte des dix prochaines années, il s'agit là d'une excellente conception. Malheureusement, pour des raisons historiques bien connues, l'enseignement collégial, de la salle de cours du cégep le plus éloigné aux différentes directions du ministère en passant par la direction des services pédagogiques, est conçu, organisé et dispensé en fonction des disciplines d'enseignement. Il y a donc loin du Règlement à la réalité.

Compte tenu du rôle bénéfique que pourrait jouer pour la qualité de la formation un programme implanté selon l'esprit du Règlement, nous estimons que le réseau collégial devrait accorder une priorité à sa mise en place. Le réseau doit aller dans cette direction sûrement, mais avec mesure, et en tenant compte de ce qui existe déjà. Et compte tenu des effets bénéfiques que nous escomptons de cette orientation vers la mise en opération généralisée de l'approche-programme, nous souhaitons que les ressources additionnelles qui seront éventuellement consenties à l'enseignement collégial soient, en priorité, investies pour favoriser l'encadrement de la formation exigé par le programme.

Pour mettre vraiment en place cette approche-programme, des activités diverses devront être réalisées, à savoir :

- la réforme complète de la gestion nationale des programmes de l'enseignement collégial, structurant notamment la coordination autour des programmes plutôt que des disciplines et assurant la participation des responsables locaux de la gestion des programmes;

- la détermination, par une coordination des programmes ainsi renouvelée, des objectifs de formation, c'est-à-dire des compétences générales et particulières que l'étudiant doit acquérir dans chacun des programmes;

- une forme de décentralisation de la gestion des programmes du ministère vers les cégeps et de ceux-ci vers les structures pédagogiques internes encadrant les programmes;

- la création, à côté des départements, de structures internes de soutien aux différents programmes, regroupant les étudiants et tous les responsables de la formation, enseignants et autres éducateurs, qui ont à intervenir pour réaliser des activités de différentes natures avec des étudiants inscrits dans un même programme;

- la mise en commun des méthodes pédagogiques utilisées par les responsables de la formation.

Tout cela nous semble nécessaire pour que l'approche-programme soit transposée dans la réalité quotidienne des cégeps. Cela ne va pas de soi et exigera efforts, ressources, accommodements. Mais cela s'impose.

2.2.2 L'élaboration des programmes

Tous les programmes de l'enseignement collégial conduisant à un D.E.C. sont bâtis sur le même modèle : des cours communs obligatoires, des cours complémentaires, des cours de concentration et des cours de spécialisation, de quatre ou de six sessions selon le secteur d'enseignement. Nous ne pensons pas que le contexte des prochaines années nous conduise à remettre en question de façon radicale cette structure de base.

Mais le processus même d'élaboration des programmes devra prévoir la précision des besoins de formation et la détermination des compétences à acquérir. L'efficacité de ce processus garantira la pertinence, la cohérence et la polyvalence des programmes.

Nous avons déjà fait allusion à une nécessaire participation des cégeps à la détermination des objectifs des programmes. Cette participation s'impose également, cela va de soi, lorsqu'on choisit les composantes des programmes, c'est-à-dire les cours. Le choix des objectifs généraux et opérationnels en vue de constituer chacun des programmes est une activité de la plus haute importance et les cégeps doivent travailler à y assurer leur présence. De façon plus particulière, les administrations de collège agiront directement, non seulement sur l'application locale des programmes, mais également sur les diverses phases du cycle de gestion.

À l'éducation des adultes, le cadre doit être suffisamment souple pour permettre la création de programmes adaptés aux besoins du développement régional. C'est un défi de taille à relever que d'avoir toujours des programmes adaptés aux besoins d'un marché du travail qui évolue sans cesse. C'est également un défi de fournir la main-d'oeuvre spécialisée nécessaire dans un contexte économique de libre marché.

Pour être toujours adaptés aux besoins du marché du travail, nos programmes doivent donc être très souples et flexibles.

Sur ce point des programmes à l'éducation des adultes, on ne peut manquer de constater la difficulté qu'ont les ministères concernés, celui de la main-d'oeuvre et ceux de l'enseignement, à coordonner leurs vues respectives sur la formation professionnelle, l'un estimant les autres peu au fait des besoins du marché du travail, les autres évaluant le premier peu sensible aux besoins généraux de la formation. Mais il existe dans notre système des instances décentralisées qui connaissent à la fois les exigences de la formation et les besoins du marché. Au niveau collégial, ces instances sont les cégeps.

Ces diverses considérations sur l'élaboration des programmes nous conduisent à la conclusion suivante : pour favoriser la qualité de la formation, il faut assurer une plus grande présence des collèges à toutes les phases de la gestion des programmes nationaux, dont le contenu doit être souple, flexible, et continuellement adapté, et une complète autonomie dans l'élaboration des programmes locaux.

2.2.3 L'environnement éducatif à promouvoir

Sous cette expression générique de «l'environnement éducatif», nous incluons aussi bien les supports et les moyens techniques que les méthodes pédagogiques et les lieux d'enseignement et de vie étudiante. Bref, tout ce qui permet au personnel responsable de la formation de donner vie au programme et de faire en sorte que les contenus d'enseignement, les situations d'apprentissage et les expériences de vie permettent à l'étudiant d'acquérir des savoirs, des habiletés et des compétences.

Si la pertinence des contenus de cours est déterminante dans cette démarche de formation, il faut reconnaître l'apport indispensable des enseignants sur le plan disciplinaire et psychopédagogique, et le rôle important que joue l'environnement éducatif. Nous n'allons pas insister davantage sur ces évidences.

Dans le vaste domaine de l'environnement éducatif tel que nous l'avons circonscrit, et compte tenu de certaines tendances lourdes signalées précédemment, le réseau collégial devrait orienter son développement autour des trois pôles suivants :

- **le premier pôle consiste en la mise en place de meilleurs soutiens à l'adresse des différentes clientèles dont la grande diversité est une des tendances lourdes des dix prochaines années.** De meilleurs soutiens, cela signifie notamment des soutiens plus personnalisés qui pourront mieux accueillir ces clientèles, non pour les isoler dans leur singularité, mais pour les aider à mieux assurer leur intégration à l'ensemble de la clientèle scolaire et à participer ainsi pleinement au projet de formation du cégep. Pour cela, de tels soutiens seraient en relation permanente avec les nouvelles structures encadrant les programmes, dont nous avons parlé précédemment.

- **le deuxième pôle consiste à favoriser l'accès aux nouvelles technologies de communication, leur utilisation et leur maîtrise, autant pour les étudiants que pour les responsables de la formation**, cela dans la double perspective suivante : d'une part, les cégeps doivent soutenir la comparaison dans leur façon de transmettre l'information en utilisant les moyens de communication les plus performants et, d'autre part, ils doivent maintenir leur rôle propre de formation au-delà des moyens de communication, si captivants soient-ils. Les moyens doivent être des tremplins pour la formation, non des écrans.

  À propos de la maîtrise des nouveaux moyens de communication, nous profitons de l'occasion offerte ici pour signaler que la responsabilité du réseau collégial sur ce plan déborde les méthodes pédagogiques. En effet, en tant que principal foyer de formation

technologique au Québec, le réseau collégial devra apporter une contribution significative pour assurer ce qu'on peut appeler «le codage informatisé de la langue». Si cela est déjà très largement assuré pour la langue anglaise, on en est loin pour la langue française. Or, de plus en plus de gens considèrent que seules les langues qui auront bien réussi cette transmutation informatique ont un avenir prometteur. Certains pensent même que la révolution informatique jouera à long terme pour les langues le rôle de sélection qu'ont joué dans le passé l'apparition de l'écriture et l'invention de l'imprimerie. Beaucoup d'idiomes et de dialectes ont alors disparu parce qu'ils n'avaient pas su ou pas pu opérer les mutations nécessaires. Voilà une raison de plus pour que les cégeps francophones fassent de l'accès aux nouvelles technologies la première orientation de leur environnement éducatif.

- le troisième pôle passe par l'établissement de liens plus étroits entre les cégeps et les entreprises dans la double perspective suivante : d'une part, chercher à répondre le mieux possible aux besoins de formation des entreprises et, d'autre part, toujours maintenir des objectifs de formation qui atteignent la personne au-delà du travailleur. Pour favoriser ces liens plus étroits, on peut penser à étendre l'enseignement coopératif, à favoriser des échanges de personnel, à introduire dans le «curriculum» des alternances d'études et de travail en entreprise, à généraliser l'existence des stages dans les programmes techniques.

Voilà les principales orientations que devrait prendre le réseau collégial en ce qui concerne les programmes d'enseignement. En faisant de l'implantation généralisée de l'approche-programme l'orientation à privilégier durant les prochaines années, nous indiquons le rôle clé que cette orientation devrait jouer dans le développement de la qualité des activités de formation des cégeps. La participation plus grande des cégeps à la gestion des programmes, l'utilisation des nouvelles technologies, les supports personnalisés aux diverses clientèles, les liens plus étroits avec les entreprises sont également des orientations qui s'imposent et qui prennent leur pleine signification et tirent leur valeur réelle dans le sillage de l'approche-programme.

2.3 Les ressources humaines des cégeps

La gestion des ressources humaines, qui dépasse largement l'administration des ententes de travail, est devenue un élément majeur des organisations en général et des cégeps en particulier. Nous pouvons ajouter sans le moindre doute que c'est avec et par leurs ressources humaines que les cégeps pourront relever les défis qui se profilent à l'horizon : assurer leur développement et prendre les orientations susceptibles de favoriser la qualité de la formation, celle que nous proposons ici comme toutes celles qui le seront dans le cadre de cette consultation.

Parmi ces défis, il y a celui du partage, entre toutes les catégories de personnel — cadres, enseignants, professionnels, employés de soutien —, des mêmes objectifs de développement compris dans un projet de formation défini ensemble : c'est le premier et le plus important, et il est la condition de départ pour assurer l'efficacité des moyens disponibles, insuffisants quand on mesure l'ampleur des choses à faire. Il y a aussi le défi de la maîtrise des nouvelles technologies de communication : comment en retirer tout le potentiel pédagogique et s'assurer, au-delà, qu'il y a une communication entre des personnes? Il y a également le défi que posent, non seulement l'évolution technologique dont on connaît assez bien les exigences même si on n'en tient pas toujours compte, mais également l'évolution et la diversité culturelle au milieu desquelles vit le personnel des cégeps. Comment proposer une authentique culture où chacun pourra retrouver ses points de référence et d'équilibre personnel? Un autre défi de taille, c'est celui que pose le peu de mobilité verticale et horizontale du personnel. Comment favoriser chez les responsables de la formation, enseignants, professionnels, cadres ou personnel de soutien, l'accès à un plan de

carrière véritable? Toutes ces questions et beaucoup d'autres se posent pour les cégeps, qui veulent bien gérer leurs ressources humaines.

Cependant, si on considère l'effort financier consenti jusqu'ici par le réseau collégial pour le perfectionnement de son personnel, on constate qu'il soutient très difficilement la comparaison avec ce qui se fait ailleurs, notamment dans les grandes entreprises sur le plan international. Dans un contexte général de rareté des ressources financières, le réseau devra trouver quand même le moyen de consacrer beaucoup plus d'argent à la formation de son personnel. Car comment pouvons-nous logiquement soutenir le besoin d'une formation permanente pour nos diverses clientèles et ne pas reconnaître dans les faits le même besoin pour notre personnel? S'il y a des personnes qui doivent connaître les progrès des connaissances, ce sont bien celles qui doivent les transmettre aux autres. Et si la mise en valeur des ressources humaines est considérée comme la principale richesse d'une société, pourquoi ne pourrait-il pas en être de même pour un cégep?

N'oublions pas non plus les courbes d'âge des différentes catégories de personnel : les employés des cégeps vieillissent ensemble! Si ce vieillissement entraîne un certain nombre de problèmes spécifiques, il comporte beaucoup d'éléments positifs : plus d'expérience, de savoir-faire, de maturité dont toute la collectivité collégiale peut profiter, notamment pour favoriser la qualité de la formation. Le problème, avec les employés des collèges, c'est qu'ils arriveront en majorité à la retraite vers la fin de la présente décennie. Comment pourrons-nous attirer des jeunes diplômés ou des travailleurs expérimentés pour qu'ils fassent carrière dans le milieu collégial? Comment pourrons-nous recruter les meilleurs parmi eux? Comment aussi assurer une relève de qualité tout en évitant une perte rapide et massive de l'expérience acquise par le personnel arrivé à l'âge de la retraite? Sur ce point majeur, le réseau ne peut se permettre un recommencement. Or, on le sait, l'expérience professionnelle se transmet plus par osmose que par testament! Il devient donc urgent d'agir.

Ces brèves considérations sur les ressources humaines des cégeps nous conduisent à proposer les orientations suivantes :

- **accélérer la mise en place d'une gestion des ressources humaines qui considère le développement de toutes les catégories de personnel dans la perspective du développement de l'organisation et de la promotion sociale des personnes concernées;**

- **accentuer nettement le perfectionnement du personnel pour lui permettre de mettre à niveau ses connaissances disciplinaires et ses habiletés psychopédagogiques, de maîtriser les nouvelles technologies de l'éducation et de les transcender;**

- **assurer le plus harmonieusement et le plus efficacement possible la relève du personnel tout en amortissant une perte rapide et nuisible de l'expérience acquise par le personnel arrivé à l'âge de la retraite;**

- **amorcer une réflexion suivie sur les exigences d'un véritable plan de carrière pour les différentes catégories de personnel des cégeps en portant attention notamment aux obstacles actuels qui ne favorisent pas la mobilité horizontale ou verticale.**

Pour suivre sérieusement toutes les orientations que nous avons définies jusqu'ici, il nous semble évident qu'il faudra investir massivement dans le développement des ressources humaines. Il nous semble tout aussi nécessaire d'établir une concertation entre tous les intervenants pour que la société québécoise reconnaisse l'acte d'enseigner, qui consiste à favoriser l'accession d'une

population à la connaissance et à la liberté, comme un des sommets de l'activité humaine, et le considère comme tel.

2.4 Le financement du réseau collégial

Depuis 1978-1979, première année où on a opéré des compressions dans l'enveloppe budgétaire du réseau collégial, jusqu'à cette année 1990-1991, près de 100 millions de dollars ont été soustraits du budget du réseau. Cent millions sur un budget actuel de quelque 800 millions. C'est ainsi que, en pourcentage du PIB, les subventions du réseau collégial sont passées de 0,74 p. cent en 1981-1982 à 0,54 p. cent en 1990-1991.

Et pendant cette période, plus d'une dizaine de collèges et de campus ont été créés; de nombreux programmes nouveaux ont été mis en place; de très nombreux programmes ont été modifiés substantiellement à cause des changements technologiques; la clientèle régulière s'est accrue sensiblement; et tout cela toujours financé à l'intérieur de l'enveloppe initiale, sans ajout d'«argent neuf».

Ces quelques considérations montrent, croyons-nous, que le financement du réseau collégial est à un niveau critique : déjà précaire pour répondre aux besoins actuels, et nettement insuffisant quand on pense à ceux de l'avenir. Or le réseau collégial, de tous les réseaux d'enseignement, est le plus dépendant de l'État sur le plan financier, puisqu'il n'a accès ni aux taxes des contribuables, ni aux frais de scolarité à l'enseignement régulier.

Compte tenu du rôle de l'éducation dans le développement personnel des citoyens, compte tenu surtout de son rôle moteur dans le développement collectif sur les plans économique, social et culturel, l'État doit toujours accorder la priorité absolue à l'éducation. Hier, aujourd'hui, demain. Une telle priorité doit assurer à l'enseignement collégial un financement adéquat, qui lui permette de donner au plus grand nombre une formation collégiale de grande qualité. Voilà ce qui en principe doit être fait. Mais il y a le contexte dont on ne peut pas ne pas tenir compte si on veut penser avec réalisme à la prochaine décennie. Et donc des obstacles auxquels il faut s'attaquer.

Compte tenu des éléments évoqués plus haut, peut-on penser avec réalisme que l'État fera dans l'avenir pour le réseau collégial les efforts financiers qu'il n'a pas faits ces dernières années? Nous en doutons, compte tenu des autres besoins sociaux et de l'idéologie néo-libérale dont l'influence imprègne déjà l'État québécois. Par contre, il est irréaliste de penser que le réseau collégial pourra avec ses ressources financières actuelles relever les défis qui se présenteront à lui d'ici l'an 2000 et mettre, comme nous le proposons dans ce mémoire, le cap sur la qualité de la formation. Si les ressources financières, d'où qu'elles viennent, ne suffisent pas à elles seules pour assurer la qualité, elles sont néanmoins indispensables. Sans ressources financières adéquates, ce sont les standards de qualité qui seront touchés les premiers et insensiblement révisés à la baisse pour maintenir un taux de réussite scolaire socialement acceptable. Or, dans le contexte de compétition planétaire dans lequel se retrouveront nos futurs diplômés et la société québécoise, nous n'avons pas le droit de ne pas viser la qualité la plus haute possible, même si nous appréhendons que l'État ne puisse à lui seul fournir les ressources adéquates, alors que les besoins de formation continueront de croître.

Ce que l'État ne pourra ou ne voudra pas fournir, le réseau collégial devra donc le trouver ailleurs. Mais où? C'est bien là un des grands défis du réseau collégial et c'est la première orientation que prendront très bientôt ses activités sur le plan du financement. Trouver de nouvelles sources de revenu plutôt que de lésiner sur les moyens nécessaires pour assurer la qualité de la formation : tel est bien le choix qui s'impose au réseau collégial en cette dernière décennie du XXe siècle.

Par ailleurs, le réseau collégial doit éviter que l'État se retire au rythme où il trouvera d'autres sources de financement, car il resterait au niveau actuel, qualifié de «nettement insuffisant». Il s'impose de trouver de nouvelles sources de financement, non pour compenser ce que l'État ferait en moins, mais pour financer les activités nouvelles que les limites financières de l'État ne pourraient assurer, et relever le défi général de la qualité d'ici l'an 2000.

Il est urgent d'établir le financement du réseau collégial sur des paramètres stables, acceptés de part et d'autre, et qui serviront à calculer les enveloppes budgétaires de l'avenir. Déjà, trois paramètres ont été mis de l'avant, qui nous semblent nécessaires pour s'assurer d'une contribution minimale de l'État :

- **l'indexation de toutes les dépenses en fonction de l'augmentation du coût de la vie;**
- **le financement intégral des activités nouvelles, notamment la création de nouveaux collèges ou campus, la création et la révision de programmes;**
- **le maintien de la qualité du parc immobilier et du parc d'équipements, et plus particulièrement le maintien des fonds de bibliothèque et des équipements pédagogiques.**

Établir ainsi le financement sur des paramètres stables est la deuxième orientation des activités du réseau collégial pour les prochaines années à ce chapitre.

En travaillant en même temps selon ces deux orientations, le réseau collégial sera mieux outillé pour s'assurer des ressources financières dont il aura besoin dans le proche avenir pour relever, sans témérité, le défi de la qualité.

2.5 L'évaluation des activités des cégeps

L'évaluation dont nous traitons ici ne concerne que la dimension publique de l'évaluation, celle qui fait partie de l'*accountability*. Notre propos ne concerne pas directement l'évaluation interne faite par les enseignants, les autres responsables de la formation et les administrateurs dans le cadre de leurs activités professionnelles respectives. Tout ce que nous notons, c'est que s'il y a beaucoup de pratiques d'évaluation, il y en a peu qui soient systématiques. Nous pensons qu'il en est de la qualité de la formation comme de la justice : non seulement la qualité de la formation doit exister, et nous sommes convaincus qu'elle existe, mais il doit également y avoir apparence de qualité. Sur ce plan, reconnaissons-le, le réseau collégial est perçu moins positivement qu'il ne devrait l'être. Le seul moyen commun officiel par lequel les cégeps témoignent actuellement de la qualité de leurs activités, c'est celui des politiques locales d'évaluation.

Même si dès leur création les cégeps ont manifesté de l'intérêt pour l'évaluation locale et l'*accountability*, les politiques d'évaluation ne sont apparues officiellement dans leur univers qu'avec la loi 20 créant en 1979 le Conseil des collèges, et avec la mise en place par ce dernier, en 1980, d'une commission de l'évaluation mandatée pour examiner les politiques locales d'évaluation des collèges. C'était à ce moment le seul texte officiel traitant des politiques d'établissement. Si obligation était faite aux collèges de se doter de telles politiques, il faut reconnaître que cette obligation n'était qu'indirecte et dans une certaine mesure contestable. Faut-il rappeler que, pendant la première décade de leur existence, sans mettre en doute l'importance de l'évaluation externe comme étape d'une bonne administration de leurs activités, les collèges ont consacré l'essentiel de leurs efforts à mettre en place un réseau de 46 établissements à partir de la

vision d'une toute nouvelle institution du système d'enseignement québécois formulée par la commission Parent : le collège d'enseignement général et professionnel.

De fait, il a fallu attendre la promulgation, en 1984, du Règlement sur le régime pédagogique du collégial, qui fait expressément obligation aux collèges de se doter de politiques d'évaluation des apprentissages, pour que ceux-ci s'attellent à la tâche et entreprennent l'élaboration de ces politiques au cours des années suivantes. Cette opération est terminée depuis peu. La deuxième phase, celle de l'examen de la mise en oeuvre, commence, et on peut penser qu'elle sera aussi longue et délicate que la première.

Par ailleurs, peu de choses ont été faites, à ce jour, dans les autres champs d'activités où des politiques locales d'évaluation devraient être mises en place, comme l'évaluation des programmes et des employés. Il est raisonnable de penser qu'il s'écoulera plusieurs années avant que tous les collèges aient des politiques d'évaluation qui couvrent l'ensemble de leurs activités.

Et même quand cela sera, nous estimons que ces politiques ne constitueront pas à elles seules des indicateurs suffisants pour témoigner de la qualité des activités des collèges. Il faut toutefois souligner que, contrairement à ce qui a déjà pu être affirmé, les politiques locales d'évaluation ne constituent pas, au sens strict, une forme d'auto-évaluation des cégeps, car il y a l'intervention d'un tiers, la Commission de l'évaluation du Conseil des collèges.

Il est important, cependant, de mentionner que des expériences sont en cours et que des pratiques locales d'évaluation sont actuellement en application dans un certain nombre de cégeps. La prise de conscience qu'une justification des dépenses faites en éducation est nécessaire prend de plus en plus d'acuité. Les collèges s'associent de plus en plus à des corporations professionnelles en vue de l'accréditation de leurs programmes techniques.

Voilà donc le bilan que nous pensons devoir faire de cette méthode particulière d'évaluation.

Nous estimons que c'est trop peu et que cette unique approche d'évaluation ne témoigne pas suffisamment de la qualité des activités des cégeps. Nous estimons qu'elle est très en deça des exigences actuelles en matière d'*accountability* telles que nous les avons signalées dans la première partie de notre mémoire, et notamment l'obligation de plus en plus ressentie pour les organismes de services publics de rendre des comptes à l'État, à la société, à leur clientèle. De plus, cette unique approche rend en quelque sorte les cégeps très vulnérables : n'ayant pas les outils adéquats pour témoigner rapidement, clairement et hors de tout doute raisonnable de la qualité de leurs activités, en particulier de la qualité des apprentissages effectués par leurs clientèles, ils sont à la merci de toutes les malveillances et de toutes les démagogies. En outre, le contexte de compétition avec l'entreprise privée dans lequel ils se trouveront de plus en plus, particulièrement pour les clientèles adultes, s'accommodera de moins en moins bien de cette unique forme d'évaluation.

Il n'y a pas de moyen unique pour témoigner de la qualité. Sans doute, les politiques d'établissement sont un bon moyen, mais le réseau collégial mise trop sur un même moyen d'évaluation. L'expérience américaine et les études qui ont été faites aux États-Unis sur ce sujet mènent à la même conclusion : un système comme le réseau collégial est bien évalué, donc fait une bonne reddition de ses comptes, quand il est soumis à plusieurs indicateurs de qualité. On peut penser à des indicateurs comme le projet local de formation, comme la création d'organismes externes d'évaluation dont les cégeps seraient actionnaires, comme l'accréditation des programmes ou des cégeps, ou comme l'administration d'examens témoins.

Diverses évaluations, alimentées par plus d'un indicateur, constituent un bon témoignage de la qualité. D'autre part, quand elles sont bien effectuées, de telles évaluations deviennent à leur tour des facteurs de qualité. Car ce qui est vrai pour les individus est vrai pour les organismes. **C'est pourquoi nous estimons que le réseau collégial devra orienter ses activités en**

matière d'évaluation de telle sorte qu'il en arrive rapidement à présenter plus d'un indicateur de qualité. Une évaluation pluriforme témoignera de l'efficacité de l'établissement et de la qualité de la formation qui y est offerte.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Préciser, au niveau de chaque cégep, les trois volets de sa mission de formation et les principaux éléments de formation (fondamentale) qu'il entend favoriser auprès de ses diverses clientèles; implanter l'approche-programme dans tous les aspects de son enseignement; élaguer les contenus de ses programmes pour aller à l'essentiel tout en opérant un rapprochement avec le milieu du travail, en assumant les nouvelles technologies et en accordant un meilleur soutien à ses diverses clientèles; inclure toutes ces orientations dans un projet local de formation : voilà des orientations essentielles pour accroître le niveau de la qualité.

Et pour favoriser ces orientations, assurer une gestion des ressources humaines telle qu'elle permettra à chacun de donner le maximum au service de la qualité de la formation. Mettre alors l'accent sur le perfectionnement et la mobilité des ressources humaines, favoriser la promotion sociale, le transfert de l'expérience professionnelle acquise par les anciens et les plans de carrière. Pour tout cela se munir de ressources financières supérieures à celles dont dispose actuellement le réseau collégial et rechercher ce supplément ailleurs qu'auprès de l'État. Enfin, témoigner de la qualité que ces orientations favoriseront et ainsi accepter des indicateurs de qualité additionnels. Ce sont d'autres orientations très importantes.

Voilà l'ensemble des orientations que, selon nous, le réseau collégial devra prendre pour relever le défi de la qualité dans ce contexte de fin du XXe siècle. Nous sommes assez réalistes pour savoir que, même si ces orientations sont hautement souhaitables, elles ne seront pas toujours faciles à suivre, loin de là. Différents obstacles, internes ou externes, ralentiront les efforts des cégeps. Mais quand on propose à tout un réseau d'enseignement de mettre résolument le cap vers une qualité accrue de la formation, on ne peut quand même pas s'attendre que ce soit facile d'y arriver... surtout si la qualité actuelle des activités est déjà élevée, ce qui est le cas, pensons-nous, dans l'enseignement collégial. Plus le niveau monte, plus il devient difficile de le hausser davantage!

CONCLUSION

PLUTÔT QU'UNE CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans le contexte actuel et dans celui de demain, faits de normes et de défis — les premières occultant ou exaspérant les seconds, c'est selon —, il est légitime de rêver et il s'impose d'imaginer. Rêvons donc un moment et imaginons tout autant.

Rêvons que toutes les tendances lourdes que nous avons retenues auront joué leur rôle et que toutes les orientations que nous avons proposées dans notre mémoire auront été suivies jusqu'à leur terme... Rêvons!

Imaginons maintenant ce que seraient les cégeps en l'an 2000 :

- **de véritables collèges, mieux définis dans leur mission et les valeurs à promouvoir; des collèges où, selon l'étymologie du mot, on est ensemble; où toutes les catégories de personnel et toutes les clientèles différentes partagent une vision d'ensemble** : des projets locaux de formation définis et redéfinis ensemble, dans lesquels on retrouve les grands paramètres de la culture à promouvoir; une approche-programme qui aura imprégné de sa force d'intégration tous les éléments de l'organisation; des services de soutien et un environnement éducatif à promouvoir; une conception renouvelée du développement des ressources humaines qui met l'ensemble au coeur du perfectionnement de chacun; une culture institutionnelle au sens sociologique du terme qui sera la résultante de tout cela;

- des collèges **mieux intégrés** à leur milieu environnant et à la société québécoise tout entière : plus ouverts à cause de leurs programmes d'enseignement adaptés, plus sensibles aux besoins de formation des individus et des entreprises; plus proches à cause d'orientations pédagogiques qui développeront des liens plus étroits avec le marché du travail; plus reliés à cause de leur financement qui proviendra de plus en plus de diverses sources dans le milieu; plus transparents grâce aux différents indicateurs de qualité de la formation et à certaines exigences de l'*accountability*;

- des collèges moins étatisés, **plus autonomes** : tout d'abord parce qu'ils seront mieux intégrés à la société, intégration qui, en plus de ses avantages intrinsèques, jouera un rôle de contrepoids face à l'État; plus autonomes également à cause de la force qu'entraîne la cohésion interne, de leur rôle accru dans l'élaboration des programmes et de la diversification de leurs sources de financement.

De telles caractéristiques d'unité interne, d'intégration sociale et d'autonomie administrative accentueront la personnalité propre à chaque collège. Nous n'entretenons cependant aucune crainte pour l'unité du réseau collégial : la culture de chaque milieu et de chaque région et leurs besoins spécifiques ne mettent pas en danger la société québécoise; une diversité réelle des collèges, contenue à l'intérieur d'un cadre commun important, ne peut qu'enrichir le réseau collégial. Ce sont les diversités qui enrichissent l'ensemble, tandis que l'uniformité, surtout quand elle est bureaucratisée, finit toujours par réduire au plus grand dénominateur commun.

Est-ce que de tels collèges, unifiés, intégrés et autonomes, auront relevé les nouveaux défis qui se seront présentés d'ici l'an 2000? Comment l'affirmer avec certitude avant ce rendez-vous? Ce qu'il nous semble moins aventureux d'affirmer, par contre, c'est que de tels collèges, ainsi dotés, seraient bien outillés pour développer une formation collégiale de qualité.

Nous sommes bien conscients que l'ensemble de notre mémoire peut paraître à certains, sinon à plusieurs, trop optimiste, insuffisamment attentif aux contraintes et aux obstacles auxquels les

cégeps auront à faire face d'ici l'an 2000. Il est évident qu'il y aura des contraintes et des obstacles, qu'il y en aura beaucoup, et qu'ils seront inconfortables et difficiles à surmonter. C'est au moment de bâtir leur plan de développement que les collèges devront tenir compte de ces réalités. Mais, pour le moment, les détours, les feux rouges et les tunnels ne doivent pas empêcher d'indiquer les directions qu'il faut prendre.

La Fédération des cégeps remercie le Conseil des collèges pour l'intérêt qu'il a bien voulu accorder à son mémoire et pour l'attention qu'il apportera aux orientations qu'il renferme. Car ces orientations sont, selon nous, **les priorités de développement de l'enseignement collégial, *VERS L'AN 2000***.

FIN